



CONFECCIONES HOSPITALARIAS KHIRURGIA

Juana Alejandra López Lozano

1. INTRODUCCIÓN

Son las 9:15 de la mañana de un lunes primero de mes y, como siempre, el automóvil blanco último modelo del Gerente General de la empresa, Carlos Emilio Rendón, se dirige hacia la sede administrativa de CONFECCIONES HOSPITALARIAS KHIRURGIA, una organización dedicada desde hace más de veinte años a la producción y venta de uniformes para los profesionales del sector salud (batas, pantalones y cubre zapatos).

A las 9:25 de la mañana, Carlos Emilio llega a la oficina; apurado, sube las escaleras y se dirige a la sala de juntas; hoy es día de reunión mensual con su contador, quien le informará sobre la situación de la empresa durante el último mes. En dicha reunión también estarán presentes los Directores de Ventas y de Producción, lo que permitirá a Carlos Emilio tener una visión generalizada del estado actual de la organización. El ambiente de la reunión es tenso: los inconvenientes relacionados con la producción, el incumplimiento y la devolución de pedidos continúan y, lo peor, tienden a incrementarse. El primero en hablar es Jairo Serrano, Contador General de la empresa, quien en esta ocasión —después de saludar a los presentes— repite la frase con la que inauguró la última reunión: “—Me temo que no traigo las noticias que estábamos esperando...” A continuación, Jairo se remite a las cifras relacionadas con los ingresos de los últimos tres meses, los cuales muestran una disminución aproximada de un 15% en las ventas (véase gráfica 1).

Después de tan desalentadoras noticias en el ámbito contable, el turno le corresponde al Director de Ventas, quien confirma la reducción en el número de pedidos efectuados a la compañía: aunque se cuenta con los mismos clientes del año anterior e incluso con algunos nuevos, no se han registrado mejorías en las cifras de ventas. Al parecer, el problema radica en la disminución en la

calidad de los productos, el incumplimiento de los pedidos y en general, la baja productividad que registra la plantilla de trabajadores, como consecuencia del clima de desmotivación e inconformidad entre los empleados, al sentir que su trabajo no es suficientemente valorado en la organización.

Gráfica 1. Porcentaje de ingresos brutos último trimestre
CONFECCIONES HOSPITALARIAS KHIRURGIA

	Marzo	Abril	Mayo
Batas	25	23	21
Pantalones	10	10	8
Camisas	18	16	15
Accesorios	35	31	28
Total Ventas	88*	80*	72*

*Cifras en millones de pesos

Dentro de las políticas básicas de CONFECCIONES HOSPITALARIAS KHIRURGIA se encuentra ofrecer diseños innovadores y cómodos, así como productos de calidad a precios razonables. Para ello, don Abundio Rendón, dueño y fundador de la empresa, durante sus años al frente de la organización impulsó políticas orientadas al fortalecimiento de las relaciones de los empleados con la empresa, buscando así consolidar un equipo humano cuya capacidad y motivación le permitiese enfrentar las exigentes demandas del mercado. No obstante, el nuevo gerente ha decidido privilegiar la inversión en maquinaria especializada, para acelerar la producción en serie (máquinas de coser de última tecnología, cortadoras, perforadoras, planchas y remalladoras), en detrimento de la inversión en el recurso humano. Así, aunque en el reglamento interno se destacan los derechos laborales de los trabajadores (descanso remunerado, actividades encaminadas a la medicina preventiva, integración y participación), con la llegada de Carlos Emilio, las políticas de don Abundio quedaron en el pasado.

Es así como, paulatinamente, los empleados más capacitados en el diseño de moldes y confección de las prendas han ido abandonando la empresa, pues no se muestran conformes con las condiciones laborales en las que se encuentran. Este es el caso de Berta Pereyra, una mujer que durante quince años se ha desempeñado como supervisora del área de moldes y patronaje pero quien, tras la salida del gerente fundador, está considerando la posibilidad de abandonar la empresa, pues el trato hacia los trabajadores ha desmejorado notablemente:

“con la nueva gerencia, ya no se fomentan las propuestas creativas ni se valoran las sugerencias de los empleados; no se invierte en la

capacitación e instrucción de la plantilla laboral para el manejo de maquinaria, y hasta ha disminuido la adquisición de equipos de protección personal (gafas de seguridad, protectores de oídos) y de instalaciones confortables... en realidad, cada vez nos sentimos más relegados de las decisiones de la empresa; es como si ya no hiciéramos parte de ella...”

Desalentadoras percepciones materializadas en la excesiva rotación laboral registrada durante los últimos seis meses en CONFECCIONES HOSPITALARIAS KHIRURGIA: mientras los empleados más capacitados se están marchando con la competencia, el personal que ingresa a la organización no recibe una inducción adecuada para ocupar los cargos correspondientes; en consecuencia, crecen los accidentes laborales (operarios inexpertos en el manejo de máquinas), las inasistencias y las renuncias repentinas. Situaciones que irremediablemente inciden en el desempeño y la productividad de la organización. Un ejemplo de ello se vivió la semana pasada, cuando el despacho de mercancía hacia Venezuela presentó retraso en la entrega, y algunas prendas fueron devueltas al no cumplir con el control de calidad; lo anterior, motivó no sólo la pérdida de dicho cliente, sino también la de potenciales compradores.

2. PROBLEMA

En CONFECCIONES HOSPITALARIAS KHIRURGIA, el clima de inconformidad y desmotivación por parte de los trabajadores, sumado al ausentismo, el aumento de la rotación y los frecuentes accidentes laborales que mes a mes aquejan a la organización, han empezado a repercutir en la productividad, la calidad de los productos y el cumplimiento de los pedidos, generando así importantes pérdidas económicas y sociales para la empresa.

Como gerente, administrador o comunicador organizacional, ¿qué puede hacer usted para dar solución a la problemática planteada?

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Si la fuerza laboral se convierte hoy por hoy en ventaja competitiva para las organizaciones, uno de los principales retos de quien gerencia una empresa es la gestión del recurso humano, es decir, “hacer de la empresa un lugar en el que la gente pueda alcanzar sus metas personales al mismo tiempo que contribuyen al logro de la misión establecida por ésta” (Soto & Dolan, 2004, p.99). En este sentido, la gestión del recurso humano busca fortalecer

los niveles de motivación de la plantilla de empleados, para contribuir así al fortalecimiento de la organización (favorecer el clima organizacional, disminuir la rotación y el ausentismo laboral y aumentar los niveles de productividad de la compañía).

Si bien la gestión del recurso humano es responsabilidad de los distintos miembros de la organización, en la medida en que la empresa amplía sus horizontes, las necesidades y demandas concernientes a la administración del recurso humano se hacen más complejas, razón por la cual es inminente la consolidación de un Departamento de Personal encargado de procedimientos de selección e inducción, programas de capacitación y desarrollo personal, sistemas de reconocimiento (recompensas) basados en el desempeño laboral y las necesidades particulares de cada empleado y, en general, de medidas que contribuyan a incrementar la satisfacción laboral, potencializar el rendimiento de la plantilla de trabajadores y mejorar la productividad y la competitividad corporativa.

La satisfacción laboral, por su parte, depende de distintas variables, entre las que se encuentran: 1) la posibilidad de desempeñarse en un puesto mentalmente estimulante (que requiera el uso de múltiples actividades, brinde autonomía y propicie la retroalimentación); 2) la presencia de condiciones favorables de trabajo (espacios confortables, inmobiliario ergonómico...); 3) la obtención de recompensas justas, y 4) la ayuda de compañeros de trabajo amigables y solidarios (Robbins, 1998). Tener en cuenta estas variables permitirá a la organización reducir la impuntualidad y la apatía de los trabajadores, disminuirá los índices de ausentismo, la excesiva rotación laboral, las tasas de accidentalidad y las enfermedades ocupacionales; de esta manera, se obtendrán beneficios económicos y sociales para los distintos integrantes de la empresa.

En este sentido, es importante orientar la gestión del recurso humano hacia la consecución de tres objetivos estratégicos: en primer lugar, la *equidad*, la *integración* y la *participación de los recursos humanos*, cuyo logro redundará en una actitud positiva hacia la organización; en segundo lugar, el *rendimiento operativo*, referido al establecimiento de objetivos claros, factibles y estimulantes, y a la implantación de sistemas de recompensas asociados al rendimiento del personal y a la mano de obra calificada y, finalmente, la *innovación y flexibilidad*, orientada hacia la promoción de cambios, procesos y aportes novedosos por parte de los distintos integrantes de la organización (Evans, 1985, citado en Valle, 1995).

En el ámbito organizacional, estos tres objetivos pueden alcanzarse a partir del adecuado funcionamiento de los flujos de comunicación interna, facilitando así la interrelación entre los distintos estamentos de la empresa. En este

sentido, dentro de la comunicación descendente, es decir, aquella “que se inicia en algún punto medio o alto de la organización, y que se disemina a niveles jerárquicamente inferiores” (Werther & Davis, 1995, p.373), el Departamento de Recursos Humanos puede encargarse de habilitar canales comunicativos (boletines internos, tabloides, folletos, reuniones informativas...) que den a conocer, de manera directa y sin distorsiones, tanto las políticas corporativas y los objetivos trazados, como los alcances de las decisiones adoptadas por la compañía en la vida laboral de los empleados. De este modo, se propiciará la claridad y transparencia informativa en lo relacionado con los planes de recursos humanos, compensaciones, programas de capacitación, orientación y desarrollo profesional, así como con criterios y técnicas para evaluar el desempeño; todas ellas áreas fundamentales para la óptima gestión del recurso humano.

Así mismo, con el propósito de incentivar la participación efectiva de los empleados en aquellos asuntos de la empresa que competen directamente con su labor habitual, es importante que el Departamento de Recursos Humanos se esfuere por habilitar distintos canales de comunicación ascendente (no siempre tradicionales), dependiendo de las necesidades y de la temática a abordar por el empleado. Ejemplos de dichos canales son las reuniones abiertas, la formación de pequeños grupos de trabajo que se reúnen para plantear soluciones a problemáticas específicas o para discutir alternativas encaminadas a mejorar la calidad del entorno laboral (rotación de puestos de trabajo, uso de elementos ergonómicos, propuestas de capacitación), y los programas de sugerencias que permitan generar, evaluar y poner en práctica las propuestas que surgen desde los niveles base de la organización (Werther & Davis, 1995); es así como la presencia de canales óptimos de comunicación descendente y ascendente, permitirán dinamizar y conceder un carácter incluyente al diálogo interno que tiene lugar en la empresa.

En este sentido, cuando la organización se preocupa por implementar medidas eficaces para la selección, el reconocimiento, la participación y la capacitación de los empleados, tanto los índices de motivación como la calidad del ambiente laboral mejora y, por lo tanto, la empresa se encuentra en disposición de responder a la efectividad corporativa demandada en la actualidad.

Bibliografía

- Robbins, S. (1998). Motivación: de los conceptos a las aplicaciones. *Comportamiento Organizacional* (pp.202-226). México: Prentice Hall.
- _____. (1998). Políticas y prácticas de recursos humanos *Comportamiento Organizacional* (pp.557-564). México: Prentice Hall.

- Soto, E. & Dolan, S. (2004). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*. México: Thomson.
- Valle, R. (1995). La dirección estratégica de los recursos humanos. *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos* (pp. 33-48). Wilmington, Delaware: Addison-Wesley.
- Werther, W. & Davis, K. (1995). Los desafíos de la administración de personal. *Administración de personal y recursos humanos* (pp. 5-19). México: McGraw-Hill.
- _____. (1995). Capacitación y desarrollo. *Administración de personal y recursos humanos* (pp. 207-229). México: McGraw-Hill.
- _____. (1995). Incentivo y participación en las utilidades. *Administración de personal y recursos humanos* (pp. 313-335). México: McGraw-Hill.
- _____. (1995). Desafíos de la relación con el personal. *Administración de personal y recursos humanos* (pp. 359-378). México: McGraw-Hill.

Bibliografía sugerida

Si desea ampliar los elementos teóricos presentados, puede consultar las fuentes reseñadas a continuación:

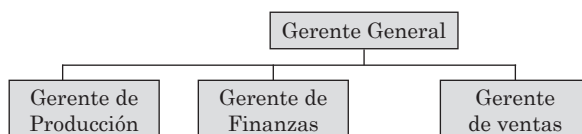
- López, D. (2007). Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización. En Universidad de la Sabana. *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial* (pp.17-56). Bogotá: Universidad de la Sabana-ECOE Ediciones.
- Márquez, M. (n.d.) Satisfacción laboral. Obtenido el 3 de junio desde http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/
- Werther, W. & Davis, K. (1995). Los desafíos de la administración de personal. *Administración de personal y recursos humanos* (pp. 5-19). México: McGraw-Hill.

4. PREGUNTAS ORIENTADORAS

Tomando como referencia los fundamentos teóricos presentados anteriormente, formule estrategias que permitan solucionar la problemática de CONFECCIONES HOSPITALARIAS KHIRURGIA. Para ello, tenga en cuenta las siguientes preguntas orientadoras:

- a. ¿De qué manera CONFECCIONES HOSPITALARIAS KHIRURGIA puede recuperar los niveles de productividad y de competitividad que tenía hasta el momento en que ingresa un nuevo gerente a la organización?
- b. ¿Qué medidas específicas puede adoptar el gerente de la compañía para cambiar la imagen que de él tienen los empleados y, de esta manera, contar con su apoyo en la consecución de los objetivos corporativos trazados?
- c. En la gráfica 2 aparece la estructura organizacional de CONFECCIONES HOSPITALARIAS KHIRURGIA. ¿Usted cree que es necesario incluir modificaciones en el diseño de la misma, con miras a favorecer la adecuada gestión del recurso humano en la organización? Argumente su respuesta.

Gráfica 2. Estructura organizacional CONFECCIONES HOSPITALARIAS KHIRURGIA



- d. ¿Qué estrategias de comunicación debe establecer CONFECCIONES HOSPITALARIAS KHIRURGIA para motivar la participación de los distintos integrantes de la organización, en la formulación de políticas laborales que mejoren el entorno y desempeño laboral?



